

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

TRABAJO FIN DE GRADO

Factores Influyentes en la Creación de la Cultura Organizacional:
Guía de Mejores Prácticas

Autor

D^a. Carmen Rodríguez Castillo

Director

Dr. Pedro Solana González

Santander, 14 de febrero, 2020

UNIVERSITY OF CANTABRIA
FACULTY OF ECONOMIC AND BUSINESS SCIENCES



**DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION AND
MANAGEMENT**

ACADEMIC COURSE 2019-2020

DEGREE'S FINAL PROJECT

**Influencing Factors in Creating Organizational Culture: Best
Practice Guide**

Author

Mrs. Carmen Rodríguez Castillo

Director

PhD. Pedro Solana González

Santander, february 14, 2020

Factores Influyentes en la Creación de la Cultura Organizacional: Guía de Mejores Prácticas

Resumen

La cultura organizacional es un potente activo de la empresa que contribuye a la productividad y es indispensable para alcanzar la excelencia. La tarea de fortalecer la cultura envuelve una gran complejidad dada su abstracción y es por ello que la hemos abordado desde la hipótesis de tres factores que pueden darle forma: estructura organizativa, liderazgo y gamificación.

Una vez comprobada la influencia de estos factores en la literatura, hemos contrastado esta información con el mundo empresarial resolviendo que el liderazgo es sin duda la forma más eficiente de modelar la cultura a pesar del potencial de la gamificación y la indiscutible dependencia de una estructura flexible. Por último, con el objetivo de contribuir a la comunidad empresarial se han trasladado los hallazgos a una guía de mejores prácticas para que puedan ser de utilidad a cualquier empresa interesada en fortalecer su cultura organizacional.

Palabras clave: Cultura organizacional, liderazgo, Estructura organizativa, Gamificación, Excelencia organizacional

Influencing Factors in Creating Organizational Culture: Best Practice Guide

Abstract

The organizational culture is a powerful asset of the company as it contributes to productivity and is essential to achieve excellence. The task of strengthening culture involves a great complexity given its abstraction, that's the reason why we have approached it from the hypothesis of three factors that can give it shape: organizational structure, leadership and gamification.

Once the influence of these factors has been proven in the literature, we have contrasted this information with the business world, resolving that leadership is undoubtedly the most efficient way of shaping culture despite the potential for gamification and the unquestionable dependence on a flexible structure. Finally, with the aim of contributing to the business community, the findings have been translated into a guide of best practices so that they can be useful to any company interested in strengthening its organizational culture.

Keywords: Organizational culture, Leadership, Organizational structure, Gamification, Organizational excellence

ÍNDICE

1. Marco general del trabajo	7
1.1 Introducción	7
1.2 Justificación del tema.....	9
1.3 Objetivos del trabajo	9
1.3.1 Objetivo general	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
2. Estado del arte y revisión de la literatura	10
3. Marco teórico	14
4. Metodología.....	17
5. Resultados y discusión	18
6. Guía de mejores prácticas.....	23
7. Conclusiones	26
8. Limitaciones y líneas futuras de trabajo	27
9. Bibliografía.....	28
Anexos.....	31

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Representación de la holocracia	11
FIGURA 2 Aprendizaje circular	12
FIGURA 3 Capacidad de actuación sobre la cultura	17
FIGURA 4 Influencia de los factores	18

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Empresas participantes	16
TABLA 2 Capacidad de actuación sobre la cultura	17
TABLA 3 Factores influyentes	18
TABLA 4 Clasificación de prácticas y programas	24

1.Marco general del trabajo

1.1 Introducción

La mejora de la productividad y la búsqueda de la excelencia es un objetivo constante de las empresas y que se ha ligado en numerosas ocasiones con la cultura organizacional (Charón, 2007; Rodríguez-Garay, 2009; Terán y Lorenzo, 2011). Desde un punto de vista instrumental la cultura organizacional es un activo estratégico que influye en el desempeño de las organizaciones, un buen uso puede agregar valor y ser una ventaja competitiva, pero una cultura débil puede hacerla más propensa a irregularidades éticas, como en el caso de la energética Enron. Esta empresa, que gozaba de gran éxito, fue un caso muy sonado de fraude y cuyo precipitado final solo fue posible gracias a una cultura corporativa basada en los incentivos y la competitividad (Johnson, 2003).

El término cultura se estudiaba primeramente por los campos de la antropología y la psicología. Desde un punto de vista psicológico la personalidad hace referencia a los rasgos y patrones constantes de pensamientos, sentimientos y comportamientos que caracterizan a un individuo y lo diferencian del resto. Por otro lado, la cultura serían los conocimientos e ideas que se van adquiriendo mediante el desarrollo de facultades intelectuales. Posteriormente estos conceptos fueron también aplicado a los negocios. Las empresas no tienen pensamientos y sentimientos, pero si cuentan con modelos organizativos y formas de relacionarse propios que las diferencian y son constantes en el tiempo. Del mismo modo adquieren nuevos conocimientos mediante la experiencia de la actividad económica. Podríamos decir que la cultura de una empresa es personal e intransferible del mismo modo que lo es para las personas.

Hoy en día con la globalización y la estandarización, una cultura fuerte es la ventaja competitiva de algunas organizaciones. La decisión de compra se ve influenciada por los valores a los que se asocia la marca, así como la estabilidad que transmite. Valores como la preocupación por el medio ambiente y otras medidas de responsabilidad social están a la orden del día. (El plural, 2019).

Autores como Rodríguez-Garay (2009) señalan no obstante la complejidad de los sistemas culturales, entre otras cosas por las diferencias de percepción opinión y pensamiento y, por ello, como crear y modificar la cultura puede ser una ardua tarea. Por lo tanto, no puede ser tratado como otros activos de la empresa más tradicionales y menos complejos. La principal característica de una cultura débil es aquella que se impone, de esta forma, la cultura organizacional debe concebirse como un resultado y no como un conjunto de reglas que deben aplicarse.

Moldear una cultura solida implica por tanto analizar a fondo la empresa y sus componentes para poder fortalecerla de manera natural. Ante esta situación surgen modelos de medición de la satisfacción laboral, como el modelo *Great Place to Work*. Este modelo parte de la idea de que unos trabajadores satisfechos se comprometen más con los objetivos estratégicos al mismo tiempo que captan y retienen talento.

Algunas de las dimensiones que estudia esta metodología son: la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo y la camaradería. A la hora de potenciar estas características en las empresas, la figura del líder cobra un papel central ya que es quien tiene el poder de generar confianza entre sus trabajadores y de organizar el trabajo de manera que haya un buen ambiente. Es por eso por lo que la propia compañía *Great Place to Work* hace entrenamiento de líderes. (Great Place to work, s.f.).

Según la VII encuesta Adecco sobre la felicidad en el trabajo uno de cada cuatro trabajadores asegura no ser feliz en su puesto. Ante esta situación las empresas han optado por gamificar el entorno laboral con juegos de aprendizaje (Banco Santander), scapes rooms (muy útil en la resolución de conflictos) o la gamificación de los espacios (oficinas de Google).

Por último, la influencia de la cultura empresarial se puede ver en parte coartada por la estructura de la organización. Es preciso analizar cómo interactúan los niveles jerárquicos con los valores de la empresa, así como los flujos de comunicación y la toma de decisiones. Las empresas basan su estructura empresarial en gran variedad de factores y tal vez el desarrollo de una cultura sólida debería ser uno de ellos.

El siguiente trabajo se estructura en tres partes: comienza con una revisión teórica y a lo largo del tiempo de la cultura organizativa y los factores que se estiman determinantes para su mejora, para posteriormente contrastarlos con la situación actual de las empresas y concluir con una guía de mejores prácticas que pueda servir de inspiración a otros negocios.

1.2 Justificación del tema

Partiendo de la premisa de la relación entre cultura organizacional y buen funcionamiento empresarial, consideramos importante hacer un análisis de cómo algunos elementos pueden incentivar una mejor cultura organizacional. Esto permitirá comprender el concepto de una manera más práctica y concreta, al tiempo que sentar las bases de buenas prácticas en términos de cultura organizacional con el fin último de alcanzar la excelencia organizacional.

1.3 Objetivos del trabajo

1.3.1 Objetivo general

El objetivo principal del trabajo es descubrir el papel que juegan algunos factores que pueden ser determinantes como la estructura organizativa, el liderazgo y la gamificación en la creación de una cultura organizacional sólida y beneficiosa para la empresa. Este trabajo se propone por tanto racionalizar y materializar el concepto abstracto de cultura organizativa en unas directrices más concretas que puedan orientar a las empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Objetivo E1: Analizar la influencia de los factores y la situación actual de la cultura organizativa en la literatura previa.
- Objetivo E2: Estudiar y contrastar distintas experiencias de empresas y su aplicación en un contexto real.
- Objetivo E3: Generar una guía de buenas prácticas que englobe ambas perspectivas.

2.Estado del arte y revisión de la literatura

Las investigaciones en el campo de la cultura organizacional no nacen de una genuina curiosidad por la misma, por el contrario, el verdadero motor de la investigación es la excelencia organizacional que tantas empresas ansían. Este anhelo lleva a la redacción en 1982 de entre otros “*En busca de la excelencia, lecciones de las empresas mejor gestionadas de América*” (Peters y Waterman, 1982). Tras examinar a 43 empresas sus autores llegaron a la conclusión de que las más exitosas contaban con una cultura fuerte. Además, a través de la comparación entre las empresas japonesas y las estadounidenses, se descubrió que su éxito venía en gran medida acarreado por sus patrones de comportamiento social (Pascale y Athos, 1981; Peters y Waterman, 1982).

Al continuar investigando se descubrió que el papel que juega la cultura organizacional es fundamental a la hora de afrontar los cambios tecnológicos. (DeLisi, 1990). Algunos estudios apuntan que la cultura puede influir de manera significativa sobre la eficiencia de una empresa y la productividad de sus empleados, además de su capacidad para atraer, motivar y relacionar a las personas con talento (Fisher, 2000; Warrick, 2017).

A la hora de afrontar estas mejoras de recursos humanos, todo parece indicar al líder como pieza clave, entorno a la que se desarrollan las relaciones laborales.

Tradicionalmente se seguían métodos más autocráticos con un gran control por parte del líder, quien tomaba todas las decisiones.

*“Un líder no puede evitar el ejercicio de la autoridad más de lo que puede
evitar la responsabilidad por lo que le pase a su organización”*

(McGregor D, 1944)

Con el tiempo se flexibilizaron los modelos dando lugar a estilos más democráticos que fomentaban la iniciativa individual a raíz de estudios como el de Lippitt y White. Incluso se desarrolló el modelo laissez-faire que consiste en la delegación total de autoridad cuando se trabaja con expertos (White y Lippitt, 1962).

Aquellos trabajadores que forman parte de estos modelos tienen una mayor sensación de control sobre el trabajo realizado, y perciben los eventos como consecuencia del propio comportamiento. Es lo que se denomina “locus de control interno” y puede ser medido mediante cuestionarios, los que ayudan a comprobar si la estructura realmente empodera a sus empleados (Craig, Franklin, y Andrews, 1984).

Este nuevo estilo de liderazgo democrático se ve enriquecido con las ideas de los trabajadores, estimulando el dialogo y fomentando la creatividad lo que permite que los empleados se sientan integrados en el proyecto, puesto que son escuchados. (Gastil, 1994). Transfiriendo de manera indirecta su ideología y quedando ésta incorporada al espectro de valores empresariales.

Dando un paso más en el liderazgo, si el fin último es conseguir los mejores resultados no basta con extraer las mejores ideas del grupo, sino que además es imprescindible que las personas ofrezcan su mejor versión. Moral, motivación o compromiso son algunas de las variables sobre las que incide el liderazgo emocional y que requieren grandes dotes de empatía. Saber dirigir a los empleados al entusiasmo y al rendimiento implica crear relaciones de apoyo emocional. Las relaciones interpersonales son un campo complejo, pero si no contamos con una armonía social es irreal esperar altos resultados intelectuales colectivos (Goleman, 2014).

“Si el organigrama es el esqueleto de la empresa las relaciones humanas son el sistema nervioso”

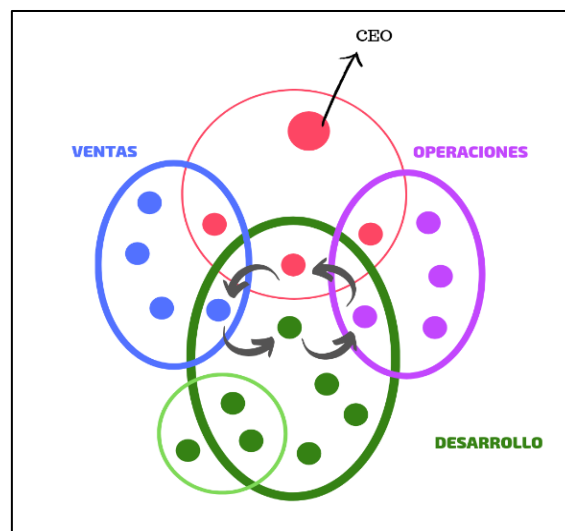
(Goleman, 2014)

Cabe resaltar la necesidad de espacios colaborativos que se adapten los estilos de liderazgo mencionados anteriormente. Las estructuras piramidales tienden a la creación de egos individuales opuestos a la colaboración. El enriquecimiento propio de los equipos multidisciplinares depende además de eliminar las barreras internas propias de estructuras verticales simplificando las comunicaciones y aprovechando el talento existente (Expansión, 2018).

Como respuesta organizativa surgen distintas estructuras:

La holocracia, redistribuye la autoridad eliminando niveles organizativos. Sirviéndose de la cultura existente en la empresa consigue llevarla al siguiente nivel de manera que la estructura surja como una evolución natural. Podría visualizarse como un conjunto de círculos conectados a sub-círculos mediante un intercambio de personas entre los grupos lo que permite una rápida comunicación y retroalimentación. Los círculos se autogobiernan y generan sus propios roles para alcanzar los objetivos comunes (Robertson, 2007; McGregor, 2014).

Figura 1. Representación de la holocracia



Fuente: Elaboración propia

El flujo jerárquico puede además invertirse, dando lugar a estructuras redárquicas. Una de sus características principales es las relaciones de igual a igual y las sinergias de talento obtenidas a través de muchos agentes. Un buen ejemplo es el funcionamiento de las redes sociales, donde todos los usuarios tienen acceso a compartir información y beneficiarse mutuamente. Los sujetos innovadores en estas redes adquieren mucho más poder potenciando el cambio y la creatividad (Gargicevich, 2018).

Lo que tienen en común estas estructuras organizativas es que además de tender a ser planas es que el foco está puesto en las personas. En vez de hacer que la cultura se adapte a la distribución de poder de la empresa, estas crecen de manera conjunta, adaptándose además a los cambios del entorno y al talento y potencial humano del que se conforma. El concepto de poder tradicional se difumina dando lugar al *MICROPODER* sobreponiendo la cooperación a la unidireccionalidad (Gargicevich, 2018).

Un gran ejemplo de estructura flexible es también el de la empresa Apple, que sigue una organización funcional. Esto quiere decir que se estructura de manera similar a una *Start-Up*, existen equipos de *hardware*, *software*, diseño o marketing, en lugar de divisiones por tipo de producto (Mac, Iphone, Ipad). La distribución implica un tratamiento más transversal de los productos y fomenta la colaboración a gran escala (Meyer, 2019).

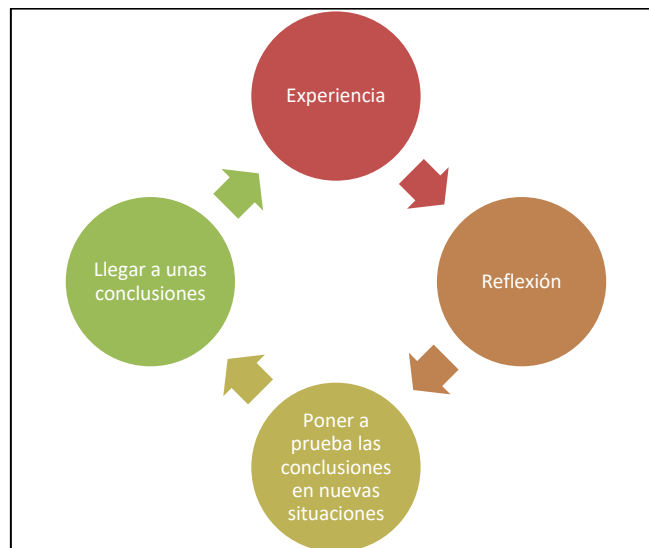
Partiendo de estas estructuras y estilos de liderazgo es imprescindible continuar solidificando la cultura, esta vez desde el interior mismo. La gamificación del entorno laboral se posiciona como una alternativa que potencia aptitudes y cualidades al tiempo que reafirma y crea las relaciones de apoyo que ya intentaba potenciar el líder.

Gamificación interna es aquella que pretende mejorar la motivación dentro de una organización con el uso de mecánicas, elementos y técnicas de diseño de juegos y resolución de problemas. También puede existir gamificación externa que es cuando los agentes que juegan son los clientes mejorando su relación con la empresa (Werbach y Hunter, 2012).

En este trabajo nos vamos a centrar en la gamificación interna y su función educativa, ya que puede ser utilizada para transmitir la cultura de la empresa, y en las interrelaciones que se ven potenciadas con su aplicación.

El aprendizaje que parte de la práctica y no de la teoría, es el llamado “*aprender haciendo*” o “*learning by doing*”. Este estilo de aprendizaje permite la validación de conceptos abstractos, creando referencias en base a experiencias personales. De este modo se rompe con el desequilibrio de observación/acción y se genera una mayor retroalimentación de información (Kolb, 1984).

Figura 2. Aprendizaje circular



Fuente: Adaptación del experimento de Kolb's sobre aprendizaje circular.

El trabajo en equipo y la colaboración son piezas angulares en cualquier organización que se ven fortalecidas con la gamificación. Otras variables de marketing interno como la satisfacción laboral y el compromiso también se ven aumentadas resultando en un entorno favorable (Ruizalba, Navarro, y Jiménez-Arenas, 2013). Ejemplos de estas prácticas son los *scape rooms* o partidas de *paintball* que las organizaciones utilizan para reforzar la idea de interdependencia entre trabajadores.

Su implementación esta todavía perfeccionándose, según datos de Deloitte, en 2017 solo un 6% de los líderes de empresas globales definían como excelentes sus prácticas de gamificación para atraer talento. Además, el 71% se consideraban débiles (Deloitte, 2019). Algunas de sus ventajas empresariales son: la atracción de talento ayuda con la selección de personal, permite integrar a los nuevos empleados, flexibiliza la evaluación y remuneración y facilita el conocimiento de las normas/reglas de la empresa (Gamelearn, 2019) .

3.Marco teórico

Definiciones de cultura

La cultura organizacional puede ser definida como un conjunto de premisas, las cuales un grupo inventa, descubre o desarrolla a medida que se enfrenta con sus problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 1985). Estos valores comunes que emanan de la organización funcionan como principios o filosofía que guían los comportamientos rutinas y prácticas de la empresa (Hatch, 1993). Desde un punto de vista más operacional la cultura organizacional también hace referencia a rituales, símbolos, mitos y lenguajes; aspectos más visuales y fáciles de observar (Martínez y Dávila, 1998).

La cultura también puede ser definida como: *“Algún conjunto de creencias interrelacionadas, compartidas por la mayoría de sus miembros, sobre cómo las personas deben comportarse en el trabajo y qué tareas y objetivos son importantes”* (Baker, 1980). Incluso concebirse como el resultado de la comunicación. Los intercambios e interpretaciones que surgen entre los miembros de la organización les permiten evolucionar y llegar a entendimientos en temas de interés común forjando un sentido colectivo del “nosotros” (Schall, 1983).

Sin embargo, durante mucho tiempo y a lo largo de diversas investigaciones la cultura se ha concebido como una variable de la organización o como un elemento externo. En el campo de la gestión comparativa, por ejemplo, haría referencia a la variación en las prácticas y actitudes de los directivos y los empleados en todos los países. Prácticamente era concebida como un factor de fondo, sinónimo de país (Boddewyn, 1970).

Surge aquí la disyuntiva entre si la cultura es algo que se tiene, una visión más funcional y susceptible a modificación, frente a algo que se es, consistente con el paradigma de la investigación interpretativa. Aunque pueda haber diferentes interpretaciones nosotros nos decantamos por la de la cultura como una metáfora de la organización considerándola una forma particular de expresión humana (Smircich, 1983).

La influencia de la cultura

Los valores y creencias claves compartidos en una organización, o cultura, son capaces de mejorar el desempeño y logro de objetivos de diversas maneras si son administrados correctamente. Primeramente, transmitiendo un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. Otras ventajas es que facilita el compromiso con algo más grande que uno mismo, mejora la estabilidad del sistema social y funciona como un dispositivo que da sentido, guía y da forma al comportamiento. Sin embargo, no hay que perder de vista las subculturas y contraculturas que también residen en la organización y la influncian (Smircich, 1983).

Otros autores como Jay B. Barney vinculan la influencia de esta variable a si es valiosa, rara e imperfectamente imitable. Afirmando, así mismo, que de no serlo todo intento por moldear la cultura será en vano dado que el resto de las empresas lo imitarán. A largo plazo no podrían por tanto suponer ningún beneficio (Barney, 1986).

Estructura Organizativa

Podríamos concretar una estructura como un conjunto de funciones, las relaciones que las determinan formalmente, las unidades encargadas y el modo de comunicarse entre dichas unidades (Strategor, 1995). Su versión más visual son los organigramas en los que se organizan los puestos por niveles jerárquicos y se unen con líneas las relaciones entre los puestos.

La estructura de una empresa habla de modo indirecto de sus valores y las expectativas de sus miembros. Que áreas tienen más recursos, la cantidad de información a la que tienen acceso o incluso la cantidad de niveles jerárquicos determinan el crecimiento de la empresa y sus asociaciones culturales (McDermott y O'dell, 2001).

Técnicas de gamificación

La definición de gamificación no es otra que aplicarles un diseño lúdico a elementos fuera de dicho contexto. Para conseguir que sea efectiva dentro del entorno laboral (formación) debe influir en el comportamiento humano a través de experiencias atractivas. Objetivos claros y momentos de satisfacción son la base, que guiará al empleado durante el juego, manteniendo la motivación. (Kappen y Nacke, 2013).

Actualmente la competencia contra la que se encuentra la gamificación en reclutamiento es el *networking digital*. Por arrojar algunos datos en 2017 el 73% de las personas seguían páginas de empresas por sus ofertas de trabajo y un 83% las utilizaban para buscar empleo. No es de extrañar que las favoritas sean LinkedIn con un 66% y Facebook con un 50% (Infoempleo-Adecco, 2017).

Liderazgo

Estudios empíricos sustentan la idea de que la capacitación y la compensación por parte del personal de recursos humanos tiene una influencia significativa sobre la fuerza cultural. (Calderón y Serna, 2009). La alta dirección es capaz de generar compromiso con sus prácticas y políticas y controlar el comportamiento de los empleados sea acorde con sus objetivos y valores (Martin y Siehl, 1983).

Además, su capacidad para generar una visión y un proyecto de futuro contribuye a la transformación y mantenimiento de los valores. Existen cuatro formas de conseguirlo, primeramente, que los trabajadores se identifiquen con el líder — líder carismático — que se identifiquen con la visión que el líder propone — líder inspiracional — fomentar el uso de la inteligencia y el raciocinio — estimulación intelectual — ofreciendo consejo y atención a los empleados (consideración individualizada) (Molero, 2002).

Excelencia organizacional

El concepto de la excelencia es difícil de definir en todos los ámbitos y la empresa no iba a ser una excepción. De acuerdo con la fundación europea para la gestión de la calidad la excelencia reside en la forma general de trabajar que da como resultado una satisfacción equilibrada de los interesados, lo que aumenta la probabilidad de éxito a largo plazo como empresa (European foundation for quality management, 1999). Además del premio EFQM existe el certificado ISO 9000 y el premio Deming en Japón.

La excelencia organizacional también se ha relacionado con el lugar de trabajo según el modelo *Great Place to Work*, que señala como característica distintiva la confianza, y unas subdimensiones, respeto, credibilidad e imparcialidad, orgullo y camaradería. Las relaciones sobre las que se miden estos valores son las relaciones entre empleados, entre empleados y directivos y entre empleados y el trabajo a realizar (Great Place to work, s.f.).

Algunos atributos a los que prestan más interés y forman parte de la investigación de Peters y Waterman en 1982 sobre la excelencia son:

- La cercanía al cliente. Siguiendo el modelo de Pines y Gilmore para conseguir este acercamiento las empresas tienen que proporcionar una experiencia al consumidor, ya no vale con proporcionar bienes o servicios, sino que hay que ir un paso más allá. Conseguirás que tu producto sea excelente si es memorable e involucras al cliente (Pine y Gilmore, 1998).
- La autonomía y el emprendimiento. Al tratar a todos los empleados como individuos valiosos generan la motivación necesaria para producir con calidad y hacer que la organización funcione tanto la “formal” como la “informal”.

Por otro lado, la innovación y la adaptación son sinónimos de éxito organizacional.

“Las personas deben tener la libertad de experimentar, innovar y fracasar en la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas. Estos tomadores de riesgos y personas creativas son las claves de los principales avances y líneas de productos” (Spady, 1986).

Otras menos relevantes para la investigación son: acciones prácticas orientadas al valor, dirección clara, diversificación y estructuras simples (desarrollada posteriormente).

4. Metodología

La investigación se ha desarrollado en base a entrevistas personales con expertos en materia de recursos humanos. Los meses en los que se produjeron las entrevistas son mayo junio y agosto de 2019 y pueden encontrarse las cuestiones realizadas en el Anexo I, así como sus las transcripciones completas de sus respuestas en el Anexo II. Dichas entrevistas han sido semiestructuradas, lo que implica:

- Existe un guion temático, con unas preguntas base que han sido formuladas a todos los expertos, lo cual ha permitido realizar un análisis cualitativo, y otras preguntas que se han sugerido en el desarrollo de la entrevista.
- Las preguntas realizadas han sido tanto abiertas, dando lugar a opiniones, como cerradas donde solo ha podido afirmar, negar o responder una opción concreta.

La sección de preguntas cerrada ha dado lugar a un análisis cuantitativo y estadístico, que se ha comparado con el marco teórico para encontrar puntos en común y disonancias. A diferencia de las preguntas abiertas que han permitido un análisis cualitativo donde ha ahondado en las prácticas de cultura organizacional llevadas a cabo por las distintas empresas.

Las líneas temáticas que se van a comparar son las mismas que se han seguido previamente en la revisión de la literatura y el marco teórico:

- La definición de cultura organizacional.
- Liderazgo.
- Estructura organizativa.
- La influencia de la cultura.
- Técnicas de gamificación.
- Excelencia organizacional.

Por último y previo a las conclusiones se adjunta un manual con las mejores prácticas y ejemplos de programas concretos que podrían implantarse en las empresas que quieran fortalecer su cultura organizacional.

Tabla 1. Empresas participantes en el estudio

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Nombre	Nestle	Teka	Hospital Virtual Valdecilla		
Sector	Alimentación	Electrodomésticos	Educación	Automoción	Construcción
Dimensión	Grande	Grande	Microempresa	Mediana	Grande
Facturación (€)	> 2.500.000	> 2.500.000	500.000 – 1.000.000	0 – 500.000	> 2.500.000€
Puesto	HR Business Partner Manager & Change Manager	Directora de Recursos humanos	Coordinadora de gestión	Directora de recursos humanos	Departamento recursos humanos
Fecha	25/05/19	30/05/19	27/05/19	05/06/19	31/08/19

Fuente: Elaboración propia.

5.Resultados y discusión

Cultura y como fortalecerla

La visión cultural de las empresas entrevistadas encaja con la concepción de la cultura como metáfora de la organización, en tanto en cuanto, se considera algo intrínseco de las organizaciones. Todas ellas hablan de valores/principios que, como indicaba Hatch (1993), posteriormente guiarán los comportamientos.

Al menos dos mencionan que la base para llegar a unos valores unificados son las personas o tienen un enfoque personal y familiar, consolidando la idea de la comunicación como medio para alcanzar la cultura y reforzando el sentimiento del “nosotros”. En caso de que el empleado no se identifique con los valores y los principios surge la amenaza de que no quiera seguir en la empresa. A nivel más operacional, un marco de actuación y tradiciones se ven reflejados en las repuestas de los participantes, “que hacer o dejar de hacer”, “los hábitos”, son algunas de las expresiones que usan para definir su cultura.

También es recurrente la importancia que otorgan a que los valores sean claros y concretos o que sean conocidos y cumplidos por todos. Como ejemplo concreto, dos de los participantes hablaron del *respeto* como uno de sus valores. Un respeto que comienza en uno mismo para luego extrapolarse a los demás.

La influencia de la cultura

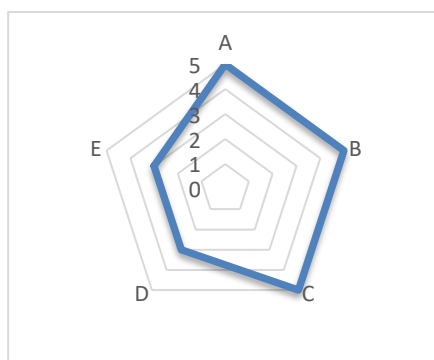
Las entrevistas a nivel cuantitativo reafirman la cultura organizacional como un mecanismo sobre el que se puede actuar. Como se puede observar en la Tabla 1 recibe la máxima puntuación en 3 de las cinco empresas encuestadas. Esto permite, por tanto, continuar con la discusión sobre cómo fortalecerla, ya que se considera un elemento que es posible modelar. Además, rechaza esta influencia como una medida cortoplacista puesto que su media de influencia se sitúa en el 4,2 sobre 5. Entendiendo 5 como un factor muy adaptable y 1 como un factor rígido.

Tabla 2: Capacidad de actuación sobre la cultura

Empresas	A	B	C	D	E	MEDIA
Cultura organizacional	5	5	5	3	3	4,2

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Capacidad de actuación sobre la cultura



Fuente: Elaboración propia.

Factores influyentes en la cultura organizacional

Todos los factores obtuvieron una puntuación superior a 3,4 (68%), por lo que se confirma su impacto y relevancia.

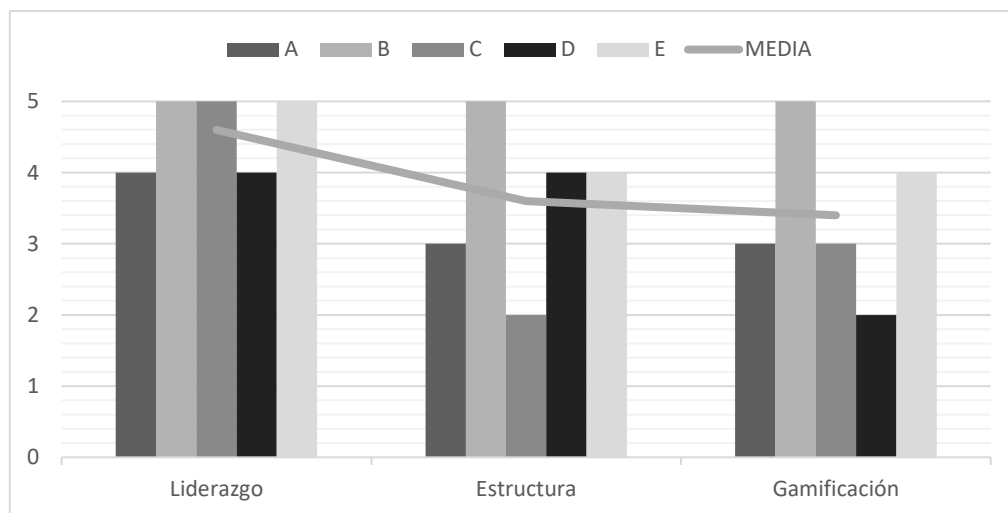
Tabla 3: Factores influyentes

	A	B	C	D	E	MEDIA
Liderazgo	4	5	5	4	5	4,6
Estructura organizacional	3	5	2	4	4	3,6
Gamificación	3	5	3	2	4	3,4

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las empresas, el liderazgo (4,6) es la mejor herramienta para modelar la cultura organizacional, seguido por la estructura de la organización (3,6) y por último por la gamificación (3,4). Surge la hipótesis de que esto sea debido a su baja implantación de la gamificación y a las múltiples concepciones del término que posteriormente analizaremos.

Figura 4. Influencia de los factores



Fuente: Elaboración propia.

Liderazgo

La visión de las empresas sobre el liderazgo si bien es bastante variada, presenta como esencia común la capacidad de mover a las personas. Bien sea “buscando su felicidad, con exigencia y humanidad” “con iniciativa” o “marcando unos objetivos comunes” el resultado final es la acción que provoca en sus empleados. Podríamos decir que un buen líder es aquel que mueve a las personas.

El espectro de liderazgo en los entrevistados también es amplio, desde el autoritario hasta el democrático pasando por el transformacional. Este degradado de autoridad nos permite apreciar como la cultura tiene una presencia mucho más fuerte en los democráticos llegando incluso a que en la empresa autocrática la cultura se defina como “débil” por su empleado (caso E).

La capacidad de aportar y sentirse reconocido o *locus de control* son bajos y la excelencia se ve coartada ante la rigidez del sistema. Los intentos de transmitir unos valores por parte de los directivos son rechazados por los niveles inferiores al encontrarlos vacíos y poco realistas. La acción que debería motivar el líder, en este caso la motiva el miedo al cierre de la empresa y eso se refleja en un ambiente de estrés en el que surgen problemas interpersonales con facilidad.

Esto lleva a afirmar que un liderazgo con tendencia democrática es una herramienta base para implantar una cultura sólida. El líder es el hilo conductor entre las personas que forman la empresa y es imprescindible que tenga en cuenta a sus empleados para definir los planes de actuación. En caso contrario la cultura será otra tarea más que se les añade, pero con la que no se identifican ni trasladan a su trabajo.

Todas las empresas tienen clara la capacidad del líder para desincentivar la cultura, ya que la adquisición de esta se produce en gran parte por espejo (replicando las actitudes del líder). De hecho, mencionan la figura del líder ausente o intermitente, que produce gran confusión. El trabajo en equipo, se postula como el antídoto principal para eliminar las reminiscencias autoritarias que aún persisten en algunas empresas. Empoderando al trabajador se promueve también la creación de ideas y se estimula la innovación.

Las empresas más jóvenes ya nacen en su mayoría con estructuras más flexibles (caso C) por lo que su cultura colaborativa se desarrolla de una forma natural, sin embargo, aquellas más antiguas (caso A), han tenido que llevar a cabo un proceso de transición para ser más ágiles tanto en sus procedimientos como en la toma de decisiones.

La edad del líder también tiene una repercusión sobre su efectividad. Si los líderes tienen un margen de edad amplio con el resto de los trabajadores (Caso E) es más difícil que los valores se correspondan e implanten. Para combatir estos desajustes la empresa B opta por formar a los gerentes, tanto a los nuevos como los antiguos, y la empresa C realiza dinámicas de mentoring (acompañamiento).

Estructura organizativa

En términos generales las empresas españolas aceptan la idea de promover una cultura en estructuras planas pero con unos límites. Por ejemplo, se corre el riesgo de que la cultura organizacional evolucione muy rápido y no pueda ser controlada por los líderes. Las empresas pequeñas aunque sean piramidales tienden a tener buenos flujos de comunicación y son más colaborativas, por lo que alterar su estructura no tendría una influencia tan fuerte.

Las empresas entrevistadas no tienen muchos niveles jerárquicos como norma o están en proceso de transición a modelos más horizontales (casos A y D). El caso más curioso en cuanto a estructura es la empresa E que tiene una base amplia pero muchos niveles superiores y esto provoca dos efectos. Por un lado, los valores no fluyen hasta los niveles inferiores y por otro lidérense produce una falta de liderazgo en la base. Esto nos lleva a pensar que no es tanto la estructura en sí, como el liderazgo lo que marca la diferencia.

A esta teoría se suma la gestión del conocimiento la cual se dificulta con equipos grandes y la complejidad de volver horizontales las estructuras de empresas de gran envergadura. Como alternativa se propone un diseño de puestos vas flexible, lo que permite que las personas roten en ciertas tareas generando un flujo de conocimiento similar al de las estructuras redárquicas, pero en el que sigue estando clara la toma de decisiones y el flujo de autoridad (similar a lo que hace el caso C).

Técnicas de gamificación

Es importante comprender que la definición de gamificación varía de unas empresas a otras y las diferencias en su percepción condicionan sus respuestas. Para algunas, la gamificación engloba todo tipo de dinámica lúdica que destaca dentro de la rutina de la empresa, como por ejemplo actividades de *team-building*. Para otras, se limita a formación *online* con una plataforma amigable y de competición.

“Aprender jugando y compitiendo” es la premisa que enmarca este nuevo modelo de aprendizaje que trae sobre todo flexibilidad de tiempos. La gamificación se instaure en numerosas ocasiones a través de plataformas web o aplicaciones que facilitan el aprendizaje en otros entornos (fuera del trabajo). La conciliación de la vida familiar es un tema recurrente en la actualidad que tiene una mayor cabida con este tipo de formación online.

No obstante, las desventajas son latentes cuando la ansiedad y el estrés toman acto de presencia al fortalecerse los vínculos al trabajo 24h. Aunque en la teoría se aumentan las horas de formación de manera amigable, el sujeto no acaba de abandonar el entorno laboral, incluso encontrándose en otros espacios. La solución no es otra que la desconexión total durante un número de horas razonable, en el que se pueden bloquear la entrada de mensajes o similares.

Los sistemas de incentivos pueden incorporarse además a la gamificación, de manera que sea un sistema transversal a la empresa y no una herramienta más de formación como sucede actualmente en la mayoría. Un ejemplo de ello podría ser que el empleado que mejor puntuación obtenga en la plataforma gamificada para aprender idiomas tenga un suplemento salarial,

Por otro lado, la capacidad de toma de decisiones es una *soft skill* cada vez más demandada entre las empresas y que puede entrenarse con *role-plays* o avatares en los que recrear escenarios reales o ficticios. Una posibilidad de errar sin miedos ni prejuicios y de evaluar la cultura de la empresa tanto en la captación como en la motivación de recursos humanos.

El punto de inflexión a la hora de aplicar la gamificación en sus empresas viene dado por su efectividad y la relación calidad-precio. El porcentaje de conocimientos adquiridos como resultado de su aplicación no parece tener el peso suficiente para invertir en ella y su implantación es lenta y está poco extendida.

Por otro lado, llama la atención que dos de las cinco empresas (B y D) mencionan las dificultades que tienen en los últimos años para atraer talento, en las ferias de empleo o similares. Sin embargo, sus políticas de reclutamiento se centran en el *networking digital* y no barajan la gamificación como una base para trabajar el *employer branding*.

Las redes sociales profesionales están presentes en tres de las cinco empresas, lo que refuerza la idea de que actualmente es una tendencia. La pregunta es si las dos empresas restantes, que actualmente reclutan de una manera más tradicional, optarán por el *networking* o darán el salto a la gamificación.

Excelencia organizacional

Las numerosas perspectivas de esta sección dan muestra de que existen diversos caminos hacia la excelencia y de que se puede alcanzar en múltiples ámbitos. Los certificados y premios son un intento de potenciar y promover que las empresas trabajen por alcanzar la excelencia.

Matices del empoderamiento, autonomía y participación en las respuestas secundan la figura del trabajador emprendedor que posteriormente revierten en innovación para la empresa. Estas mejoras deben implementarse con agilidad para conseguir los mejores resultados.

La mejora continua, se postula como otro pilar para generar valor y mantener la satisfacción del cliente. Como acción concreta se menciona el cuestionamiento de todas las tareas, sin esperar a detectar fallos en las mismas. Los trabajadores nuevos son primordiales en este proceso, ya que su perspectiva no está sesgada por tomar parte en los proyectos y por lo tanto son más objetivos. Otra acción sería la formación, más relevante ahora que nunca, en el mundo cambiante en el que vivimos.

Un punto innovador sin referencia en la literatura es la colaboración con las empresas auditoras. Al visualizarlas como una oportunidad en lugar de como un requisito legal, se puede mejorar notablemente la eficiencia de la empresa y evitar el error sistemático.

Por último, la atención a los pequeños detalles y la mejora de estos lleva a un perfeccionamiento global. Ligado a esta medida está el hecho de que el participante se sitúa en el centro de los servicios (orientación al cliente). Se busca así que tenga una experiencia transformadora y por ello no pueden quedar “fleclos sueltos”.

6. Guía de mejores prácticas

Buenas prácticas

La construcción de una cultura sólida conlleva años y recursos. Por un lado, los obvios en materia de comunicación pero también requiere investigación e introspección evaluando a tus empleados y su talento. Estas con algunas prácticas y programas concretos que pueden adquirir las empresas para consolidar unos valores pero se deberán amoldar a su situación y empleados de manera que no sea una imposición.

- Buena práctica 1: Comunicación

La comunicación puede iniciarse al entrar en la empresa pero también de manera periódica para recordar (cuñas de información, pantallas en los centros de trabajo, formación en valores, carteles). Es conveniente reevaluar los contenidos y periodicidad en función de la marcha de la empresa.

- Buena practica 2: verbalizar / aterrizar

El simple hecho de verbalizar los valores, por sencillo que parezca, da concreción y asociarlos con actos específicos facilita su aplicación diaria reduciendo su abstracción. Además, el flujo de información a través de los distintos niveles jerárquicos debe ser sencillo o la cultura se convertirá en una cáscara que recubre la empresa por fuera, pero que se encuentra vacía por dentro.

- Buena practica 3: Espacio seguro

Un espacio seguro en el que los individuos no se sientan reprimidos y puedan exponer los problemas y dificultades con las que se encuentran en su trabajo es sinónimo de fortaleza. Los éxitos y alegrías también son comunes. La unión resultante de compartir las inquietudes de los trabajadores y que no sean juzgados enriquece los resultados de cualquier proceso a la vez que previene que posibles conflictos escalen por falta de comunicación. Los valores comunes solo pueden construirse cuando se comparten otras cosas y existe respeto, todos podemos equivocarnos, normalizar ese hecho reduce el rechazo a compartir aspectos conflictivos.

- Buena practica 4: Análisis del estado de la cultura

El dinamismo de las empresas y sus componentes repercute en su cultura cambiándola. Tener claro los puntos fuertes y débiles de la misma, así como su situación actual es la única manera de mantener unos estándares. Un indicador medible del estado de la cultura es la tasa de rotación.

Buena práctica 5: *Team Bulding*

Dedicar días o partes de días a hacer actividades fuera de la rutina normal de la empresa como ir a comer juntos, en las que los empleados puedan conocerse mejor. Esto facilita el trabajo interno y tratar a las personas de una manera más adecuada porque las conoces mejor. También actividades que requieran colaboración como salas de escape o el *paintball*.

Programas concretos

Hire to Retire: traducido al español contratar para retirar es un programa de gestión de recursos humanos cuyo objetivo es hacer un análisis continuo de la carrera profesional de un trabajador desde su incorporación hasta que se jubila optimizando recursos. En los últimos años con la

incorporación del *Big data* se pueden hacer estimaciones del compromiso de los empleados en base a su desempeño. Este compromiso es al mismo tiempo un indicador y se ve influido por la cultura organizacional. Utilizar este tipo de herramientas para analizar la cultura a nivel individual y colectivo nos da un punto de partida más concreto con el que trabajar.

Valores y comportamientos asociados: ligar cada valor con una o más acciones concretas focaliza y aclara los conceptos. La identificación de situaciones concretas invita a su puesta en práctica de una manera sencilla.

Mentoring: transmitir los valores de unos miembros a otros es sin duda una medida eficaz. Un mismo mentor puede tener varios mentorizados o solo uno y la frecuencia se negocia entre ambos de manera que se ve como un apoyo y no como una medida impuesta. Su aplicación al igual que la de los comportamientos asociados es muy práctica ya que nace de dudas y situaciones reales. Estas se comparten posteriormente con el mentor asignado, que guía y hace recomendaciones al nuevo trabajador. Además, puede tener una doble función formativa, ya que ayuda en la resolución de problemas y en la transmisión cultural simultáneamente. Otra ventaja del *mentoring* es que no es unidireccional y al crear un vínculo entre dos trabajadores el aprendizaje es mutuo y los jóvenes tienden a tener competencias no tan desarrolladas como por los empleados más experimentados.

Kit de positividad: consiste en un documento escrito que define el método de actuación ante los conflictos. Permite diluir las quejas o preocupaciones utilizando la positividad. Al establecer unos pasos no se deja espacio a la incertidumbre, inactividad o conflicto.

Sesiones de compartir las dificultades y los éxitos: es una de las acciones para establecer el espacio seguro del que hablábamos previamente. Es importante que en estas reuniones estén todos los empleados (en empresas pequeñas) o todo el grupo de trabajo (en empresas más grandes), ya que el objetivo es que los problemas al afrontarse conjuntamente parezcan más pequeños y las victorias motiven a todo el equipo a seguir trabajando en esa dirección.

La experiencia del cliente: aplicando la teoría de Pines y Gilmore y las actuaciones de una de las empresas, este programa consiste en organizar la actividad en función al cliente y hacer del producto o servicio una experiencia en la que cada detalle cuenta. Debe incluir diversión, educación, estética y evasión de manera que la experiencia sea completa y esté orientada al cliente. Incluso a los productos físicos se les pueden añadir servicios adicionales, ya que la tendencia actual del mercado apunta a que los productos físicos por sí mismos cada vez son menos demandados en favor de las experiencias.



Como ejemplo, antes se vendían los ingredientes para hacer una tarta (harina, huevos, mantequilla, etc.); posteriormente se popularizaron las mezclas que únicamente tenían que meterlas al horno y decorar; luego se comercializaron las tartas ya hechas y actualmente se ofrecen servicios en los que organizan el cumpleaños entero, desde la tarta hasta las actividades infantiles, sin duda una experiencia.

People day: se trata de un día de introspección en el que los jefes planifican acciones de recursos humanos y revisan los resultados de las evaluaciones del talento. Durante el año se le debe dar seguimiento a las propuestas de este día, pero es un buen punto de partida para renovar programas y medir resultados.

La aplicación de estas prácticas y programas puede parecer una tarea compleja y difícil de instaurar de manera inmediata. Es por ello que la siguiente tabla recoge una propuesta de aplicación progresiva en cinco fases, comenzando por un análisis de la situación y culminando con la transmisión de los valores al cliente.

Tabla 4. Clasificación de prácticas y programas

	Análisis de la situación	Formación	Ayuda mutua	Fomentar buenos hábitos	Orientadas al cliente
Buenas prácticas					
Comunicación		x			
Verbalizar/aterrizar		x			
Espacio Seguro				x	
Análisis del estado de la cultura	x				
Team Bulding			x		
Programas					
Hire to retire	x				
Mentoring		x	x		
Kit de positividad				x	
Sesiones dificultades y éxitos	x			x	
La experiencia del cliente					x
People day	x				

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones

En base a la revisión de la literatura y apoyándonos en el marco teórico podemos afirmar que los tres factores analizados: liderazgo, estructura organizativa y gamificación, tienen una influencia reseñable sobre la cultura organizacional. Aunque hemos llegado a la conclusión de que la cultura de cada empresa es única, el esquema de valores de las empresas entrevistadas tiende a representar “el equipo” y “el respeto” como ejes primordiales para que otros valores más específicos puedan desarrollarse.

Centrándonos en la estructura organizativa, cabe señalar que las estructuras horizontales han demostrado fortalecer la cultura siempre y cuando cuenten con un buen liderazgo. Y aunque no sean completamente horizontales, que los canales de comunicación sean eficaces y las personas puedan transmitir sus dudas y problemas es primordial. Además, el diseño de puestos con tareas intercambiables puede aportar flexibilidad y frescura a los procesos productivos, al tiempo que promueve el trabajo colaborativo.

Con el paso del tiempo van surgiendo nuevas herramientas y aplicarlas en la empresa para reforzar la cultura es un trabajo continuo. Es por ello por lo que, aunque creemos que la gamificación se afianzará como un factor influyente de la cultura organizacional, hoy en día no tiene una implantación suficiente, ni se encuentra en general aplicada con unas directrices claras que permitan medir su impacto. Su uso actualmente es el de una práctica de apoyo, por lo que su influencia es reducida, pero tiene potencial a un corto y medio plazo. Concretamente, a la hora de traer nuevos talentos a las empresas juegue un papel cada vez más determinante pero requiere una buena gestión de tiempos para no derivar en problemas de estrés.

Por último, el liderazgo se postula como la mejor herramienta para modelar la cultura organizacional, tanto en la teoría como en la práctica, con medidas sencillas de implementar tal y como han sido reflejadas en la guía de mejores prácticas. La ayuda de los empleados es imprescindible para realizar tareas de *mentoring* y transmitir los valores de la organización, siendo un factor catalizador de la cultura organizativa.

Fruto de la revisión de la literatura y de las entrevistas realizadas en las empresas, la guía de mejores prácticas se presenta como una contribución práctica a la comunidad empresarial que incluye programas fáciles de replicar y una clasificación que permite su entendimiento y aplicación de manera progresiva.

8. Limitaciones y líneas futuras de trabajo

A futuro, nuevas investigaciones podrían dar la posibilidad de analizar la influencia de otros factores, así como analizar las respuestas obtenidas en base al tamaño empresarial o al sector. Otro enfoque sin duda interesante sería la perspectiva de género, que podría arrojar luz sobre los estilos de liderazgo femeninos.

La cultura organizativa como imán por atraer talento, es también otra vía abierta a futuras investigaciones, ya que con las pirámides de población actuales y el alto grado de especialización y conocimientos técnicos, el futuro de las empresas va a depender en parte de lo efectivo que sea su reclutamiento.

9. Bibliografía

- Baker, E. L. (1980). Managing organizational culture. *Management Review*, 69(7), 8-13.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Boddewyn, M. A. (1970). "Culture" and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies. *Academy of Management*, 13(2), 153-163.
- Calderón H. G., y Serna G. H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Charón D. L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de calidad. *Ciencia en su PC*, 5, 87-95
- Craig, A. R., Franklin, J. A., y Andrews, G. (1984). A scale to measure locus of control of behaviour. *British Journal of Medical Psychology*, 57, 173-180.
- DeLisi, P. (1990). Lessons from the steel axe: Culture, technology, and organizational change. *Sloan Management Review*, 32(1), 83-93.
- Deloitte. (2019). *Rewriting the rules for the digital Age*. Disponible: <https://cutt.ly/vrE5HJ8> [Consultado: 29 de Abril 2019]
- El plural (2019). Kilian L. Solé explica la importancia de la responsabilidad social corporativa y las claves para la transformación de las empresas *El plural*, Edición Online. 4 de marzo. Disponible: <https://cutt.ly/ArE55Ox> [Consultado: 12 de mayo de 2019]
- European foundation for quality management (1999). *The EFQM excellence model*. Bruselas. Disponible: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/> [Consultado: 24 de septiembre de 2019]
- Expansión (2018). Disponible: <https://expansion.mx/opinion/2018/12/03/opinion-estructuras-horizontales-la-tendencia-dentro-de-las-empresas> [Consultado: 20 de agosto de 2019]
- Fisher, C. (2000). Like it or not... culture matters. *Employment Relations Today*, 27, 43-52.
- Gamelearn. (2019). *Cómo utilizar la gamificación en recursos humanos y capacitación corporativa*. Disponible: <https://cutt.ly/IrE6Yjs> [Consultado: 12 mayo 2019]
- Gargicevich, A. (2018). *Redarquía y adhocracia nuevos conceptos para una manera*. Agromensajes, 40-41.

- Gastil, J. (1994). *A definition and illustration of democratic leadership*. Human Relations.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B de books.
- Great Place to Work*. (s.f.). Disponible: <https://greatplacetowork.es/> [Consultado: 24 de Abril de 2019]
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657- 693.
- Infoempleo-Adecco (2017). *Informe 2016 redes sociales y mercado de trabajo*. Disponible: <https://www.adecgroup.es/wp-content/uploads/2017/11/Informe-2017-Empleo-y-Redes.-Infoempleo-Adecco.pdf> [Consultado: 28 de mayo de 2019]
- Johnson, C. E. (2003). Enron's ethical collapse: Lessons for leadership educators. Disponible: <https://digitalcommons.georgefox.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1086&context=gfsb> [Consultado: 12 julio 2019]
- Kappen, D. L., y Nacke, L. E. (2013). The kaleidoscope of effective gamification: deconstructing gamification in business applications. *Proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications*. 119-112.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Martin, J., y Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- McDermott, R., y O'dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. . *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- McGregor, D. (1944). Conditions of effective leadership in the industrial organization. *Journal of Consulting Psychology*, 8(2), 55-63.
- McGregor, J. (2014). Zappos says goodbye to bosses. *The Wall Street Journal*, 3, 608-109
- Meyer, P. (2019). Apple Inc.'s Organizational Structure & Its Characteristics (An Analysis). *Panmore Institute*. Disponible: <http://panmore.com/apple-inc-organizational-structure-features-pros-cons> [Consultado: 6 de junio de 2019]
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.
- Pascale, R. T., y Athos, A. G. (1981). *The art of japanese management*. New York: Simon & Schuter.
- Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*.

- Pine, B. J., Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.
- Robertson, B. J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1-13.
- Rodriguez-Garay, R. (2009). La cultura organizacional. un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio: revista de investigación académica* (22), 67-92.
- Ruizalba R, J. L., Navarro L, F., y Jiménez-Arenas, S. (2013). Gamificación como estrategia de marketing interno. *Intangible capital*, 9(4), 1113-1144.
- Schall, M. S. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581.
- Schein, E. H. (1985). En *Organizational culture and leadership* (pág. 9). San Francisco: Jossey-bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. Disponible: <https://www.jstor.org/stable/2392246> [Consultado: 26 de agosto de 2019]
- Spady, W. G. (1986). The emerging paradigm of organizational excellence: Success through planned. *Peabody Journal of Education*, 63(3), 46-64.
- Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona: Biblio empresa.
- Terán V. O. E., y Lorenzo I. J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 96-110.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60, 395-404.
- Werbach, K., y Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton School Press.
- White, R., y Lippitt, R. (1962). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*.

Preguntas abiertas

1. ¿Cómo definiría usted la cultura organizacional?
2. Considera que su empresa posee una cultura fuerte, ¿Qué le lleva a afirmarlo?
3. ¿Cómo actuaría en caso de averiguar que su empresa posee una cultura organizacional débil? ¿Cómo lo detectaría?
4. ¿Ha puesto en marcha alguna iniciativa o programa innovador en los últimos 2-3 años que potencie la cultura organizativa? ¿Indique cuáles?
5. Indique 3-4 claves que determinan/conducen a la excelencia organizacional (ordénelas por orden de prioridad).
6. Indique si conoce y el grado de importancia (de 1 a 5) para los siguientes conceptos en su aplicación en el ámbito empresarial:
 - a. Networking digital / redes sociales profesionales
 - b. Employer branding / gestión de la marca como empleador
 - c. Reclutamiento 2.0
 - d. Gamificación (en la captación y motivación (gestión) de los RR.HH.)
7. ¿Cómo definiría el liderazgo en la empresa?
8. ¿Qué estilo de liderazgo es predominante en su empresa (autocrático, democrático, liberal...)?
9. Indique entre 1-3 buenas prácticas en su empresa por cada uno de los siguientes ámbitos:
 - a. Cultura organizacional
 - b. Liderazgo
 - c. Excelencia empresarial
10. Considera que los estilos de liderazgo propician/desincentivan una buena/mala cultura organizacional. ¿En qué sentido?
11. ¿Qué papel cree que juega la estructura de la empresa en su cultura organizacional?
12. ¿Su empresa sigue una estructura vertical/horizontal u otra?
13. ¿Qué opina de la tendencia a estructuras más horizontales o colaborativas ¿Lo ve como algo que se generalizará o solo apto para un tipo de empresas?
14. ¿Ha escuchado hablar de aplicar técnicas de gamificación de los entornos laborales? Podría poner algún ejemplo (captación de talento, motivación de los empleados, etc.)
15. ¿Qué beneficios cree que puede provocar en los trabajadores aplicar estas técnicas?
16. ¿Ha participado u organizado alguna dinámica de gamificación en su empresa?

Preguntas cerradas

¿Considera que la cultura organizacional es un aspecto sobre el que se puede influir?
(1= en absoluto, 5 = muy alta)

1 En absoluto	2 Poco	3 Un término medio	4 Alta	5 Muy alta

Valora de 1 a 5 la influencia del liderazgo en la cultura de la empresa.

1 En absoluto	2 Poco	3 Un término medio	4 Alta	5 Muy alta

Valora de 1 a 5 la influencia de la estructura de la empresa en la cultura de la organización.

1 En absoluto	2 Poco	3 Un término medio	4 Alta	5 Muy alta

Valora de 1 a 5 la influencia de la gamificación en la cultura.

1 En absoluto	2 Poco	3 Un término medio	4 Alta	5 Muy alta

Preguntas	Entrevista A
1	La cultura organizacional abarca los principios corporativos y el código de conducta. Los primeros, tienen que comulgar con tu forma de actuar y los segundos establecer un marco sobre qué hacer o dejar de hacer. Es imprescindible tener unos principios de gestión y liderazgo que sean claros. En nuestro caso, uno de los principios corporativos, es decir, los estándares mínimos no negociables en su cumplimiento, es el respeto mutuo. El respeto comienza por uno mismo y posteriormente se expande a tu entorno, al medio ambiente, ...
2	Considero que sí, su fortaleza se basa en los años que lleva vigente, y en las diversas campañas de comunicación que se realizan para recordar los principios. Además, trabajamos con una matriz para atraer, desarrollar y proteger a los empleados idóneos en la que se evalúa entre otras cosas la cultura. Está formada por dos ejes, potencial y desempeño. Los principios tienen que manifestarse en el desempeño ya que la actuación sostenida en el tiempo es un indicador de su asentamiento en los trabajadores. Al contar con este tipo de información podemos conocer el estado de la cultura y hacer nuevas campañas en caso de ser necesario. De manera estándar se hace una campaña al comenzar a trabajar en la empresa.
3	Los comportamientos distintos, o alejarse del estilo y carácter de la empresa son lo que me llevarían a detectarlo, además de lo previamente mencionado. En cuanto a las medidas a tomar entraría insistir con las cuñas de información, pero también hablar por teléfono y fomentar el trabajo en equipo incidir en el principio del respeto “cuida de ti y de tus compañeros”.
4	El programa H2R (<i>hire to retire</i>) consiste en analizar cómo se desarrolla un proceso de principio a fin con un equipo de trabajo para gestionar el talento de la mejor manera posible. Este equipo cuenta con más autonomía por parte de los managers lo que da lugar a competencia y agilidad. El objetivo no es el empoderamiento, pero si se debe gestionar el conocimiento del equipo y que el beneficio sea mutuo “ <i>quit pro quo</i> ”.
5	Transparencia, empoderamiento y agilidad.
6	<p>Conozco a todos, las redes sociales como LinkedIn están a la orden del día ya que te permiten crear una red de contactos y tienen una gran aplicación a la hora de reclutar. Cuentas con una base de datos (<i>big data</i>) que bien gestionada es muy útil.</p> <p>El <i>employer branding</i> te permite llegar a los mejores candidatos. En la actualidad la pirámide de edad es similar a un hongo, hay muchos jubilados y reclutar a los mejores del mercado laboral puede ser una ardua tarea. Para tener un buen posicionamiento nuestra empresa está presente en redes y se presenta a premios como el de “mejor empleador” de la ett Randstad que ganó el pasado año. Esta empresa es una de las tres consultorías de recursos humanos más importantes junto con Adecco y Manpower.</p> <p>La agilidad que ha propiciado el reclutamiento 2.0 es increíble. En 2012 todo era papel, lo que resultaba en pilas de curriculums que llevaba horas revisar. Ahora con aplicaciones como infojobs estableces rangos de importancia, con <i>key questions</i> (ingles, highSAP,...) y consigues cribar en tan solo una hora.</p> <p>La gamificación ha aportado avances en la conciliación de la vida familiar y el descanso con el trabajo. Aprovechando los tiempos muertos para formarte y permitiendo que haya espacio para otras actividades de ocio se generan mejores rendimientos. En contraposición la ansiedad y el estrés pueden aumentar ya que estás conectado a la empresa 100%. Para evitar esto es útil la desconexión digital, un mecanismo que evita que recibas entre otros correos a partir de determinada hora. Para nosotros la gamificación consiste en aprender jugando, compitiendo. Un ejemplo de ello son <i>roleplays</i> en los que debes tomar decisiones ante diferentes escenas, lo que te permite desarrollar competencias.</p>
7	Lograr que la gente te siga de manera natural.
8	Lo definiría como democrático y con trabajo en equipo. Aunque es verdad que no todo puede adaptarse y sigue habiendo reminiscencias autoritarias. El encargado tiene que mandar y al mismo tiempo coordinar, la autoridad es importante para ser ágiles en los procedimientos y tomar decisiones. El error y rectificar forman parte del aprendizaje. Hay que decir que se ha avanzado mucho de la construcción inmóvil y paternalista de la empresa a una mayor delegación.

9	<p>Cultura organizacional: cultivar principios de formación y campañas periódicas.</p> <p>Liderazgo: organizar ciclos de talento recursos humanos a todos los niveles, mantener y desarrollar talento. “<i>peoples day</i>” es un día en el que los jefes se reúnen para realizar planes de acción. Excelencia empresarial: está correlacionada con la formación histórica de empleados, <i>e-learning</i> y otros cursos presenciales (culture, competencia, seguridad o maquinaria).</p>
	<p>Los líderes se pueden cargar la cultura o desarrollarla, ya que son un ejemplo. La gente aprende en gran medida por espejo, es similar a lo que hacen los hijos con los padres, solo mirando. Es por ello por lo que los zurdos a veces tocan la guitarra o usan la pistola como diestros. Predicar con un buen ejemplo producirá resultados en los trabajadores.</p>
11	<p>No está necesariamente relacionado. Cuando las estructuras plasma son acuciadas es más fácil promover y difundir la cultura. No obstante, se corre el peligro de que ante la contribución por varios frentes sea difícil formar unos líderes que sostengan la cultura. En nuestra empresa tenemos una aplicación similar a Facebook en la que compartimos artículos y propuestas de interés, de este modo es más difícil que el mensaje se pierda a través de los niveles jerárquicos, aunque volvemos al problema de la desconexión que hablábamos previamente.</p>
12	<p>Está en un proceso de pasar al plasma. Mediante grupos de trabajo que se apoyan unos en otros formando una red y en donde no existe una jerarquía.</p>
13	<p>Generalizado, no creo que sea bueno. Es imprescindible tener algún nivel ya que no puedes tener conocimiento de todo. Si quieres colaborar con tus equipos entre otros proveedores, clientes y saber lo que están buscando es demasiada información.</p>
14	<p>Lo relaciono sobre todo con formación, un sistema o aplicación que puedes usar en cualquier sitio. En Valencia contamos con un juego piloto creado para trabajadores ventas, y también existe el juego <i>Rétame</i> para reforzar a los jefes y sus conocimientos aprendidos entre otros con el programa H2R. No incluiría lo que ahora se conoce como <i>team bulding</i>, que es sacar a las personas de su entorno laboral de trabajo y llevarlas por ejemplo a hacer piragüismo o montar a caballo. Son actividades que ya hacemos y te sirven para romper con la rutina y estrechar lazos, pero no las englobaría dentro de la gamificación.</p>
15	<p>Conocerse mejor, lo que desemboca en comportarse de una manera más adecuada y específica con cada persona. Si sabes lo que les afecta a tus compañeros puedes controlar lo que dices y evitar ofender con tus comentarios. Es una pena que con la crisis algunas de estas iniciativas se reducen ya que se ven como una inversión.</p>
16	<p>Además de las previamente mencionadas como <i>Rétame</i> está la actividad cocina2. Consiste en que tras analizar cómo ha ido el año cada empleado realiza un plato y luego todos lo comen juntos.</p>

Preguntas	Entrevista B
1	Para mí, la cultura dentro de la empresa es que el trabajador crea que es parte de algo con unos valores muy concretos, tiene que sentir que es parte de una familia. Al final, las empresas lo que buscan con estos valores es que el empleado se identifique, que tenga algo personal que ver con él. De hecho, es muy importante que cuando marcas la cultura de la empresa el empleado se sienta identificado o de otro modo no querrá seguir, buscará otras vías. Un buen método para retener talento es precisamente los valores acordes a tu forma de vivir.
2	Si hablas con cualquiera de los operarios de fábrica te hablarán de “La gran familia B” y yo creo que es muy fuerte y que todos ellos sienten a compañía como algo suyo y se preocupan de que vaya bien. También se verdad que desde el punto de vista del <i>top management</i> de la compañía están empezando a verbalizar esos valores y están trabajando en ellos para darles nombre, forma más allá de lo que hablan los empleados. Se habla de respeto, de liderazgo horizontal, de compromiso, de orientación a resultados y esto es algo nuevo.
3	Hablando con la gente, si la gente se siente identificada o que la empresa es una parte de ellos mismos y quieren hacer algo más que un trabajo. Si tu organizas cenas o comidas de jubilados, el que vengan o el volumen de participación en este tipo de eventos te da una idea muy clara de ese sentimiento de pertenencia que la gente tiene, y es lo que te puede marcar el que sea débil o no. Pero sobre todo es hablando con la gente que más años lleva en la compañía, que son los que te pueden contar el histórico. Otro indicador es la rotación, no solo porque no exista cultura, quizá lo que pasa es que no es acorde con lo que hay ahora en los nuevos tiempos, porque es verdad que estamos yendo a unas nuevas generaciones que tienen unos valores muy distintos de los que había antes, con lo cual el gran reto de las empresas en este momento es saber lidiar con estas dos generaciones la de nuestros padres y la de los <i>millennials</i> cuya forma de pensar es completamente distinta. Aquí ves si tu cultura por muy fuerte que sea la tienes que adaptar o contar de otra manera para poder atraer a ese nuevo talento que está ahora accediendo al nuevo mercado laboral. Si cuando voy a las ferias de empleo nadie quiere dejar su curriculum, algo no estamos haciendo bien.
4	Desde la compañía, se han relanzado los valores con comportamientos asociados. Las reuniones anuales han servido para darles publicidad, explicarlos nuevamente y ligarlos a comportamientos que la gente sea capaz de identificar. Aterrizando algo que es muy etéreo. En paralelo la reunión anual sirve como empujón inicial y luego se hacen recordatorios periódicos. Por ejemplo, televisiones en los centros de trabajo donde cada mes se expone uno de los valores, hay una presentación corporativa general que va corriendo de manera automática. Se ha llenado de cartelería de forma visual todos los centros de trabajo con estos valores para que todo el mundo no le quede otro remedio que tenerlos en la cabeza.
5	La excelencia se busca en todo, pero diría que la clave es la mejora continua. Siempre que haces cosas tienes que cuestionarlas, ni porque estén mal, ni porque estén bien, simplemente porque es la única manera de mejorar. Haciendo este <i>benchmarking</i> a través de las redes sociales, de la relación que tengas con la gente etcétera, es la manera en la que cada vez que hagas un nuevo proceso puedes intentar mejorar. Dedicar siempre un minuto en cada una de las reuniones a ver si el proceso que tenemos para llevar a cabo esto es lo mejor o se puede mejorar en algún punto. Cuando entra gente nueva es más fácil de hacer, porque al final tú en tu día a día entras en un ritmo de trabajo que muchas veces no te permite el poder cuestionarte constantemente lo que haces. Alguien que viene de afuera sin quererlo es capaz de ver mucho más que tú. Otra de las claves, y creo que esto es algo que no hacemos bien culturalmente es aprovecharnos mucho de las auditorias, normalmente todas las empresas tenemos auditorias porque las hay legales, internas, temas de <i>compliance</i> ,... y lo vemos como un trabajo que no nos gusta, nos sentimos fiscalizados y no nos ponemos nunca en el lugar del auditor que realmente lo único que está haciendo es un trabajo y creo que es muy interesante intentar darle la vuelta a esto y ver que realmente la auditoría es una oportunidad. Saldrán cosas que no nos gustan, que en muchas ocasiones las empresas sabemos lo que tenemos y lo que no, pero es verdad que si nadie te obliga a replanteártelo a darle una vuelta a tenerlo en la cabeza de alguna manera se acabará quedando mal y puede ir a peor o incluso extenderse a otras áreas con lo cual creo que tenemos que aprender a ver las auditorias como una muy buena forma de saber cómo estás y de mejorar.

6	<p><i>Networking</i> digital / redes sociales profesionales: los jóvenes de hoy en día lo consultan todo en internet van pegados a un móvil de hecho ahora ya no se apunta, sino que se graba en un móvil, por eso es muy importante la presencia en redes, explicar muy bien los valores y atraer talento. También puedes utilizarlo para ver cómo van las tendencias que es lo que más busca la gente. Para mí es la más importante.</p> <p><i>Employer branding</i> / gestión de la marca como empleador: a todas las empresas nos interesa lo mismo atraer el mejor talento y retenerlo, con lo cual ser una empresa reconocida como buen empleador es básico. Aunque cada vez nos cueste más atraer ese talento joven.</p> <p>Gamificación (en la captación y motivación (gestión) de los RR.HH.) la gamificación es muy importante. Lo definiría como aprender jugando, todo lo que haces lejos de ser un trabajo añadido o algo pesado sea un juego. En formación es muy fácil de ver, concursos a través del móvil, formaciones con avatares... es verdad que las empresas están yendo en esta dirección, pero no hay buenas soluciones en el mercado, es decir se habla de ello, pero no está implantado. El coste suele ser muy elevado. Pero lo más importante es medir bien la efectividad de la capacitación, seis meses después de la gamificación cuantos contenidos se retienen y hasta qué punto se aplican. Esto es lo que me echa atrás a la hora de posicionar a la gamificación como uno de los principales conceptos. <u>El team-bulding te puede ayudar a gamificar y estaría incluido desde mi punto de vista.</u></p>
7	Una persona que debe tener la iniciativa, aunque las decisiones sean conjuntas. En la opinión de todos pueden estar la buena y no tiene por qué ser la del de arriba. Bien es cierto que los directivos tienen una información más amplia que el resto, que ayuda a la toma de decisiones, pero también puede ser el interlocutor de una gran idea que venga de niveles inferiores.
8	En este momento el liderazgo lo tenemos muy ligado a los valores, porque además hay uno en el que ya se habla de liderazgo y que las estructuras van a ser más horizontales, puesto que queremos empoderar al trabajador y no caer en “ <i>es el de arriba el que manda y yo hago lo que me digan y no pienso</i> ”.
9	<p>yo entiendo por respeto no tiene por qué coincidir con tu definición. De lo que se trata es que si las dos trabajaos en la misma empresa tengamos claro que es o que nuestra empresa quiere o dice que es respeto. De manera habitual dar publicidad o hacerlo presente es también una buena práctica. Tenemos que trabajar siempre sobre mis valores y todo lo que hacemos tiene que estar relacionado con ellos.</p> <p>Para evitar caer en un modelo autocrático, nos estamos focalizando bastante en formar a los managers ya que entra en juego un tema cultural. No necesariamente el mánager más joven es el que tiene más claro esto, lo cual es sorprendente. Hay que formar a todo el mundo, a los nuevos y a los que llevan años, aprendiendo de esa gente con cierta antigüedad que en numerosas ocasiones tienen más claro el concepto de que hay que empoderar al trabajador. Para mí es un tema cultural, cuando alguien es joven y llega a un puesto directivo se cree que debe de mandar. No es todo tan lineal, tu trabajo no depende únicamente de ti y de tu equipo en algún momento tienes que relacionarte con un montón de gente. Todos en la estructura, desde arriba hasta abajo, deben comprender esta dependencia.</p>
11	En una empresa grande puede tener peso el ser piramidal, pero en una pequeña es menos relevante. Cuanta menos gente conforma la empresa, más trabaja cada uno de ellos y es más complicado que sea piramidal. Las grandes empresas, por el contrario, sí que pueden encontrarse a un batallón de gente que dé lugar a diferentes modelos organizativos. La optimización de recursos, que está de moda ahora, también disminuye esta corriente.
12	Sigue una estructura horizontal
13	Para las empresas grandes es más complicado. Lo que si visualizo más es que cada persona tenga distintos gorros y haga distintas funciones. Es una manera de que la organización se más horizontal, de que el trabajo de las personas sea más enriquecedor, puesto que ves muchas más cosas. Las personas somos mucho más polivalentes de lo que éramos antes y puedes adquirir una visión mucho más amplia de la compañía. La gestión del cambio también se ve fortalecida, y da frescura a las tomas de decisiones. Surge también el problema de la sobrecarga con tantas funciones móviles.
14	Concursos a través del móvil y formaciones con avatares
15	Es más eficaz que otro tipo de capacitaciones en el momento que hay buen ambiente, evitando momentos de tensión y abordando temas de una manera

	distendida. La tensión es muy difícil de gestionar para los managers y para el trabajador también es más fácil explicar sus circunstancias y que sean entendidas.
16	Sí, es habitual el <i>team-bulding</i> . Ya se hacían con orientación al liderazgo y al trabajo en equipo, o suplir carencias de comunicación. Pero no éramos conscientes de que también estábamos formándonos.

Preguntas	Entrevista C
	Ignacio Del Moral es el director gerente de la empresa, es la persona sembrar la semilla del sistema de organización que tenemos y el modelo que seguimos todos aquí y que si nuestra cultura como empresa es capaz de resaltar es gracias a él.
1	Fundamentalmente basada en las personas. Hay unos valores que todos conocemos y compartimos. A través de esos valores hemos creado la cultura de la empresa en la que cada uno añade.
2	día, en la que al ser solo 11 personas que aquí trabajamos es sencillo sentirlo. Por otro lado, los datos, que cada martes nos reunimos todo el equipo y ponemos encima de la mesa nuestras celebraciones, nuestras inquietudes y todas aquellas cuestiones que queramos compartir. Tratamos de generar un espacio “seguro”. Trabajamos con el principio básico de que “todos los interlocutores son: inteligentes, competentes, quieren hacer bien su trabajo y además quieren mejorar”. Nos esforzamos en vivirlo y que no sea únicamente algo dicho de palabra. El efecto que provoca es increíble, sabemos que nos podemos exponer porque no voy a ser juzgada, que soy inteligente, pero tengo dudas y me equivoco. De hecho, lo tenemos escrito por las salas para que si alguien viene a visitarnos también lo sepa.
3	Pienso que es fundamental la comunicación. Esta comunicación alcanza un grado de transparencia profesionalmente cuando las personas nos sentimos valoradas. La falta de comunicación, el no enterarnos de cosas, que nadie tenga nada que decir; sería para mí una alerta de que algo está pasando.
4	Como acción concreta les hemos invitado a tener sesiones de mentorización. Cada uno escoge a uno o varios managers y tenemos sesiones con la duración que cada uno determine. Yo personalmente tengo a una chica con la que trabajo todos los viernes e intercambiamos opiniones sobre la resolución de problemas basándolas en los valores
5	Buscamos que sea excelente cada una de las cosas que hacemos, mejorando cada cosa. En cada correo electrónico que redacto busco que sea lo más claro conciso, detallado que aporte toda la información y además el receptor vea que estoy a su disposición si necesita más o algo diferente. La idea surge de un equipo olímpico de ciclismo en pista británico que gana gran cantidad de medallas. Cuando les preguntaron, explicaron que fueron perfeccionando las cosas de una en una y las revisábamos para ver si las podíamos hacer mejor.
6	Hacemos uso de las redes sociales y pensamos que es importante, pero le daría un 2. Queremos estar presentes en internet, pero nuestra labor se centra en lo que hacemos aquí físicamente. Queremos tener una imagen de marca atractiva para que cuando iniciemos un reclutamiento tenga interés para el público objetivo, sin embargo, no es donde tenemos el foco ni hemos implementado ninguna medida como si es el caso con la excelencia. Las plazas vacantes se gestionan a través del servicio público de empleo, externalizándolo ellos gestionan estas plataformas.
7	El liderazgo para nosotros es que el objetivo del líder sea hacer felices a los empleados, con alta exigencia y humanidad.
8	Democrático sin duda.
9	En cuanto a cultura organizacional el <i>mentoring</i> . En cuanto al liderazgo las sesiones de los martes en las que todo el mundo está presente y la capacidad de delegar en otros empleados. En cuanto a excelencia la búsqueda de la perfección en las pequeñas cosas. Lo cual está intrínsecamente relacionado con poner al participante en el centro de lo que hacemos. Consideramos que viene a vivir una experiencia que va a cambiar su forma de trabajar que le va a transformar. Es importante hasta que el taxista que lo trae sea agradable o no, el hotel, ...
10 y 11	Un buen estilo de liderazgo lo propicia una buena cultura. Nuestro estilo de liderazgo hace que cada uno sea feliz con la responsabilidad que tiene y quiera llevarla a más. Todos trabajamos como si fuera nuestra empresa. Al ser el líder el que ha implantado la cultura el vínculo es más fuerte.
12	Es cierto que hay una figura de director y responsables de área. Pero luego los problemas se tratan de una manera transversal y todos podemos intervenir. Por lo que nos concibo como una estructura horizontal.

13	Por mi experiencia veo que más sencillo de aplicar. Entiendo también que es a donde hay que ir y las grandes están incluidas en esta tendencia. De la forma que yo lo veo, una empresa grande cada segmento puede estar culturalmente organizado de esta manera. Aunque luego solo sea el responsable de cada grupo el que se comunica con el resto.
14	Si es algo que está creciendo
15	Sensación de pertenencia y facilita el conocimiento entre personas en una situación diferente a la profesional estrictamente. Olvidarnos de los puestos nos permite conocer a la persona.
16	Tenemos actividades para los empleados. Entre ellas un programa que cuenta con una actividad al año de: <i>scape room</i> , <i>surf</i> , equipo de aventura, ... Además, está el programa de formación, dentro de las tareas y las responsabilidades de cada persona tiene abierta la puerta a la formación. Se valora la disponibilidad, el coste y el tiempo de las propuestas de cursos por parte de los empleados y generalmente no hay ningún problema. Como plan de futuro están las clases de inglés <i>Si surf, scape room, ...</i>

Preguntas	Entrevista D
1	Conjunto de valores, actitudes creencias, hábitos, tradiciones predominantes entre los trabajadores de una Compañía.
2	Sí, porque a pesar de haberse realizado nuevas incorporaciones en un volumen importante los principales valores y hábitos no han cambiado. Además, así se evidencia en los análisis de cultura organizacional periódicos.
3	Habitualmente, lo detectarías formal y objetivamente por los estudios periódicos y se intervendría en las distintas palancas identificadas.
4	Sí, los programas KIT de positividad y DRIVE, específico para mandos intermedios. Pasar de la preocupación y/o la queja sobre el otro a la acción personal y en positivo.
5	Proyecto Compartido / Información y Equipo Liderazgo Formación Autonomía Participación
6	<i>Networking</i> digital / redes sociales profesionales <i>Employer branding</i> / gestión de la marca como empleador: es lo más importante Reclutamiento 2.0: Nos cuesta reclutar gente en las ferias de empleo, pero no utilizamos otro tipo de técnicas. Gamificación (en la captación y motivación (gestión) de los RR.HH.) sí la utilizamos en las etapas iniciales
7	Un <i>management</i> orientado a las personas, con una visión y unos objetivos compartidos, pilotado por la mejora de los resultados y la satisfacción del cliente.
8	Liderazgo Transformacional, desde la ejemplaridad y el trabajo en el proyecto compartido.
9	Cultura organizacional Proyecto compartido Liderazgo Ejemplaridad Excelencia empresarial
10	Sí, desmotiva
11	Sí, desmotiva
12	Menos niveles que en etapas anteriores
13	Según el sector, pero no 100 horizontal en algunas actividades.
14	Sí, formación. En proceso de gamificación el plan de acogida.
15	Mejorar su comprensión y asimilación de la información. Sin embargo, el mayor retorno es para las compañías puesto que se logra que llegue la información.
16	Sí, pero tendemos a formaciones con desarrollos a lo largo de un periodo de tiempo más amplio y desde el trabajo de valores y actitudes.

Preguntas	Entrevista E
1	La cultura organizacional es un conjunto de costumbres adquiridas, de tradiciones y valores. En el caso de nuestra empresa la cultura se basa en valores familiares y trabajo en equipo, similar al funcionamiento de un barco que rema en la misma dirección, todos somos remeros y hay un patrón que nos guía.
2	Yo diría que no. La situación actual de la empresa ha generado una dinámica de supervivencia, en la que el objetivo es sacar el trabajo adelante sin preocuparse tanto por el proceso. A raíz de la crisis muchos puestos de trabajo quedaron vacantes y sus tareas fueron repartidas entre el resto de los empleados. Esto generó cargas de trabajo por encima de lo que se podía abarcar, y a día de hoy, seguimos sufriendo las consecuencias. Además, se tienen que dejar de lado otros proyectos como como estudios del funcionamiento interno (procesos de calidad) que no son imprescindibles, pero aportaban mucha información. Tal vez en otros niveles de la organización se vislumbran estrategias culturales, pero al menos desde mi posición no lo percibimos porque el foco está en la cantidad de trabajo y no en la forma de este o en las interrelaciones del personal.
3	Considero que parte de la observación del día a día. Mi capacidad de actuación al respecto es muy limitada, ya que a nivel organizativo no existen niveles inferiores a mi departamento por lo que no tenemos influencias para producir un cambio.
4	No.
5	Hay muchas personas que buscan la excelencia individualmente pero no hay una directriz general. Prestaría mucha atención al equipo, el ambiente. Puede llegar a ser contraproducente que todos se lleven bien, diría que no forzar el ambiente es fundamental. Es decir, una fuerte vinculación emocional puede ser un obstáculo si son amigos trabajando juntos. En otras palabras, un equilibrio con respeto y empatía. La experiencia también puede generar una situación nociva si no se corresponde con la estructura formal. Por último, creo que los equipos de trabajo con menos diferencia de edad funcionan mejor.
6	<i>Networking</i> digital / redes sociales profesionales Están en internet, pero no en redes sociales, página web y noticias. Desde el departamento no se hace uso. <i>Employer branding</i> / gestión de la marca como empleador A nivel regional nunca ha hecho falta, ya que existe mucho reconocimiento en la asignación de obras. Por lo que no sea valorado fomentar la imagen. Apoyo de otras empresas con reconocimiento en otras localizaciones ej. Madrid Reclutamiento 2.0 Tradicional, contratar alumnos Gamificación (en la captación y motivación (gestión) de los RR.HH.) Sabía lo que era, pero no hay referencias en la empresa. La motivación de incentivos económicos y de manera puntual modificación de los horarios laborales. Existe gran flexibilidad horaria de entrada y salida al cumplir el número de horas establecidas al día.
7	Un líder es una persona con una visión clara de los objetivos, para poder transmitirlos. Tiene que poseer empatía, para que no sientas la superioridad de manera constante, aunque sea imprescindible algo de jerarquía. También, que no haya sensación de imposición, alcanzar una sutileza. Que tu opinión sea percibida como válida. Percibir un nivel de implicación, pérdida de preocupación por determinados aspectos por el carácter repetitivo. Ejemplo: una maestra, no es lo mismo quien acaba de salir de la carrera que cuando ya estas llegan al fin de tu vida laboral.
8	Sin duda el autocrático. En los departamentos el director tiene voz y voto pero otro personal con mucha experiencia tiene delegado funciones y decisiones a pesar de tener un rango inferior en el organigrama. Puede suponer que la percepción de la gestión está difusa. Cambia la dinámica de trabajo al ser todo mujeres.

9	No hay actividades de este tipo y correríamos el riesgo de que la gente se sintiera obligado. Es cierto que hay unos discursos motivacionales, pero la verdad es que se perciben como un mensaje hueco. Depende de la situación de la empresa. Tras una caída de la facturación se busca un realismo y cambio del discurso.
10	Lo pueden desincentivar, si es un líder ausente. Sobre todo, si tienen capacidad de decisión figuras que son intermitentes.
11	Al no haberse definido un modelo es difícil ver la influencia.
12	Un término medio con una base muy amplia, la base además está dividida en departamentos separados.
13	Visualizo empresas pequeñas muy jerarquizadas. No necesariamente ser pocos garantiza una estructura colaborativa. Depende principalmente del sector no tanto del tamaño.
14	Nunca con ese término, y más a nivel internacional. Con una finalidad lúdico y motivacional, pero no formativo. Pero es cierto que hay una correlación entre ambos términos, un directivo buscaría siempre beneficiar el negocio a través de estas técnicas.
15	Ambiente laboral más satisfactorio, como afrontas tus tareas individual y grupalmente. No hace falta realmente que seas consciente para beneficiarte.
16	No, la motivación no se obtiene de ahí.